

Guía para elaborar un Plan de Comunicación Transmedia en el ámbito de las organizaciones culturales

Isidro Moreno Sánchez
Juan Ramón Dávila Urrutia

Introducción

Las organizaciones culturales privadas, como las fundaciones que pertenecen a una empresa, suelen ser en sí mismas una forma de comunicación, aprovechando los atributos positivos que emana la cultura. Las instituciones públicas, sin embargo, apenas pensaban en la necesidad de una comunicación estratégica y, menos aún, en llevarla a cabo por profesionales (Viñarás y Herranz, 2008). Afortunadamente, se está produciendo un giro positivo en este sentido. Así, el British Museum, por ejemplo, en su documento *Governance Principles & Procedures* (British Museum, 2016), considera la comunicación estratégica fundamental para dialogar con todos sus públicos (*stakeholders*), destacando a los donantes y a los medios de comunicación. El Museo del Prado tiene un Área de Comunicación y en su Memoria de Actividades (Museo Nacional del Prado, 2015, p. 234), se habla de que “la nueva colaboración (con la Obra Social La Caixa) incluye (...) el desarrollo y explotación de un Plan de Comunicación”. Que estas memorias estén subidas a Internet refleja la importancia de otro elemento fundamental de la comunicación: la transparencia.

Un Plan de Comunicación permite establecer las líneas estratégicas para enfrentar los retos presentes y futuros. Ante un panorama cambiante, esta herramienta trata de unir visión y valores de una manera actual y también con una visión prospectiva para servir a toda la sociedad.

El primer desafío del Plan de Comunicación es conocer la diversidad de los públicos o grupos de interés (*stakeholders*) de la institución, sus necesidades y expectativas, y la importancia de una comunicación con todos ellos. Remacha (2014, p. 14) plantea un aproximación a los distintos públicos del museo sin considerarla exhaustiva:

- ✓ “Los visitantes, que a su vez pueden ser clasificados: o según la frecuencia de visita: visitantes frecuentes, visitantes ocasionales y no-visitantes; o según el origen: locales vs turistas;
- ✓ la comunidad educativa (centros de primaria, de secundaria y universitarios y otras formaciones);
- ✓ los colaboradores (los amigos del museo, donantes y mecenas y patrocinadores);
- ✓ los trabajadores (directivos, los empleados y los voluntarios culturales, así como demandantes de empleo);
- ✓ las autoridades (nacionales, regionales, locales e internacionales);

- ✓ otros museos y entidades artísticas; - los expertos y los investigadores;
- ✓ las asociaciones de profesionales de museos; - las asociaciones culturales y las no lucrativas;
- ✓ los medios de comunicación y líderes de opinión;
- ✓ los artistas y marchantes de arte”.

A todos ellos –y a alguno más que añadiremos- tendrá que tener en cuenta el Plan de Comunicación. Al igual que deberá contemplar todos los media: tradicionales, sociales, personales, móviles...

Como el museo es el paradigma de organización cultural tradicional y también contemporánea, vamos a realizar el Plan de Comunicación pensando directamente en él, aunque las indicaciones sean susceptibles de aplicarse a otras instituciones culturales.

Museos in situ, museos virtuales, museos en redes sociales, museos en dispositivos móviles reflejan la evolución que se está produciendo en el museo. Evolución marcada por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), pero también por la arquitectura y por la redefinición de la museografía tradicional (Moreno 2015). El museo utiliza –o debería utilizar- todos los medios y soportes, tanto tradicionales como novísimos para llegar a sus audiencias; todo un paradigma de convergencias hipertexto y transmedia.

En la comunicación de cualquier espacio cultural hay que tener en cuenta tres conceptos fundamentales: Interactividad (relaciones con intermediación tecnológica), interacción (relaciones físicas y personales) y accesibilidad (física, sensorial, cognitiva, social, tecnológica...).

Existe abundante literatura científica que coincide en aplicar el concepto interacción a la relación interpersonal e interactividad a la relación entre personas y sistemas tecnológicos. Distinción importante y mucho más profunda de lo que podría parecer:

“Mientras para el estudio de la interacción es necesario articular conceptos provenientes de la psicosociología y antropología cultural hacia el respeto de la diversidad en el armado de la subjetividad (e identidad) de la persona que aprende; para la interactividad, se prestará atención a combinar los avances tecnológicos del hardware y software con los diseños didácticos y los lenguajes simbólicos que presentan las TICs a fin de facilitar una navegación y lectura que posibilite la comprensión y transferencia de los aprendizajes distribuidos por las TICs” (Fainholc, 2004: 1).

Es importante recalcar esa diferenciación entre interactividad e interacción. Por ejemplo, las redes sociales, son un ejemplo de interactividad con interacción. Tenemos una intermediación tecnológica pero detrás están las personas. Y a la hora de generar conversaciones con nuestros públicos, será fundamental tener en cuenta las interacciones y las interactividades y, por supuesto, la accesibilidad universal. Un museo, una institución cultural es de todas las personas o, si no, no debería denominarse como tal (Navarro y Moreno, 2015).

EL PLAN DE COMUNICACIÓN

PARA EMPEZAR

Puig de la Bellacasa (2009, p. 4), desde su visión sintética de publicista, plantea seis ideas fundamentales para afrontar un Plan de Comunicación:

- ✓ Comunicar de forma estratégica
- ✓ Ser conscientes de que la situación cambia y hay que estudiarla continuamente
- ✓ Identificar la base fundamental de la conversación
- ✓ Plantear objetivos y estrategias claras
- ✓ Descubrir una gran idea
- ✓ Comunicar en 360 °

Estas ideas generan algunas preguntas para conocer el papel que el museo o la institución concede a la comunicación.

- ✓ ¿Cómo comunican los museos actualmente?
- ✓ ¿Conocen a sus públicos?
- ✓ ¿Está en el Comité de Dirección la persona responsable de Comunicación?
- ✓ ¿El área de comunicación tiene apoyos externos de agencias de publicidad y/o de comunicación?
- ✓ ¿Tiene el museo un Plan de Comunicación desarrollado y aprobado?

Estas preguntas nos ayudan a resumir las que debemos hacernos a la hora de afrontar un Plan de Comunicación.

LAS GRANDES PREGUNTAS

- ¿Qué queremos comunicar?
- ¿Cómo lo vamos a comunicar?
- ¿Quiénes son nuestros públicos?
- ¿Qué beneficios obtendrá la institución?

Hay que pensar en múltiples beneficios, desde los puramente culturales para su públicos a los económicos a través de entradas, *merchandising*, donaciones, patrocinios...

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: INVESTIGACIÓN

La comunicación estratégica debe tener muy clara la definición del museo (nuestra marca) y la expresión del mismo (expresión de la marca) de cara a los públicos objetivo. Y para ello es fundamental la investigación.

¿Qué debemos conocer para diseñar una buena comunicación estratégica?

- ✓ El entorno museal, cultural, social... próximo y global
- ✓ El entorno de nuestros distintos públicos
- ✓ El entorno cultural en el que se inserta el museo

Conocimiento de nuestros públicos

Es fundamental realizar estudios de públicos para conocer cómo perciben el museo y cómo podría mejorarse. No hay que olvidar que el museo es un espacio de comunicación, nuestra principal baza comunicativa. Luego, la propia museografía (del museo *in situ*, del museo en red y del museo en movilidad) es el núcleo fundamental de la comunicación del museo y ha de tenerse en cuenta en el Plan de Comunicación.

El museo se dirige a toda la sociedad y debe intentar comunicarse con todas las personas sin marginar a ningún público. Planteamos una estructura que no agota todos los públicos, pero sí informa de la complejidad de estos y de la gran responsabilidad del museo para generar conversaciones con todos ellos.

Los visitantes

- ✓ Los visitantes frecuentes (locales y turistas: individuales, familiares, grupales, de amigos...)
- ✓ Los visitantes ocasionales (locales y turistas: individuales, familiares, grupales, de amigos...)
- ✓ Los no-visitantes (locales y turistas: individuales, familiares, grupales, de amigos...)

La comunidad educativa

- ✓ Centros de enseñanza primaria
- ✓ Centros de enseñanza secundaria
- ✓ Centros de formación profesional
- ✓ Centros universitarios
- ✓ Centros de enseñanzas no regladas
- ✓ ...

Las comunidades especiales

- ✓ Los colectivos con accesibilidades especiales: físicas, sensoriales, cognitivas, tecnológicas, sociales...
- ✓ Las comunidades marginadas y en riesgo de exclusión
- ✓ Comunidades de personas privadas de libertad
- ✓ ...

Los medios de comunicación y los líderes sociales

- ✓ Los media tradicionales
- ✓ Los nuevos medios
- ✓ Los medios personales
- ✓ Los líderes de opinión tradicionales
- ✓ Los nuevos líderes de opinión (*Youtubers, Bloguers...*)
- ✓ ...

Los colaboradores del museo

- ✓ Los amigos del museo
- ✓ Los voluntarios culturales
- ✓ Los donantes particulares
- ✓ Los mecenas
- ✓ Los patrocinadores

- ✓ ...

Los trabajadores

- ✓ Los directivos
- ✓ Los empleados
- ✓ Los demandantes de empleo
- ✓ ...

Las autoridades

- ✓ Las autoridades locales
- ✓ Las autoridades regionales
- ✓ Las autoridades nacionales
- ✓ Las autoridades internacionales
- ✓ ...

Los otros museos y entidades públicas y privadas

- ✓ Los museos de la misma ciudad
- ✓ Los museos de la misma Comunidad
- ✓ Los museos nacionales
- ✓ Los museos internacionales
- ✓ Los centros culturales locales, regionales, nacionales e internacionales
- ✓ Cualquier entidad artística
- ✓ ...

Los expertos

- ✓ Los expertos en museos

- ✓ Los expertos en arte
- ✓ Los investigadores
- ✓ ...

Las asociaciones

- ✓ Las asociaciones de museos
- ✓ Las asociaciones de museólogos y museógrafos
- ✓ Las asociaciones culturales
- ✓ Las asociaciones de artistas
- ✓ ...

Los artistas, comisarios, marchantes...

- ✓ Los artistas locales
- ✓ Los artistas de la Comunidad
- ✓ Los artistas nacionales
- ✓ Los artistas internacionales
- ✓ Los comisarios, marchantes...
- ✓ ...

Las empresas e instituciones

- ✓ Las empresas e instituciones locales, regionales, nacionales e internacionales
- ✓ Las organizaciones no gubernamentales
- ✓ ...

Metodologías para realizar un sólido Plan de Comunicación

Estudio centrado en los trabajadores y directivos del museo

Son varias los métodos y las técnicas que se utilizan para desarrollar la investigación que nos permita conocer el museo y sus relaciones con sus públicos y con la sociedad en general.

En el Plan de Comunicación hay que tener muy en cuenta la comunicación interna. Tanto para esta, como para la comunicación general, hay que conocer la institución y una de las maneras de hacerlo es entrevistar a sus distintos públicos. Para ello, conviene realizar encuestas anónimas, por una lado, y encuestas en profundidad, por el otro. Un buen análisis cuantitativo-cualitativo nos permitirá obtener un retrato de la institución. Hay que resaltar la importancia de las interacciones directas de las personas del museo con nuestros públicos. Eloísa Pérez Santos, directora del Laboratorio Permanente de Público de Museos, nos comentaba la extraordinaria importancia del primer contacto con el museo físico: venta de entradas, control de seguridad... Como ejemplo, comentaba que influye más sobre la percepción positiva del museo un buen trato al comprar la entrada y pasar el control de seguridad que una innovación museográfica a la que la institución conceda mucha importancia.

Estudios de públicos

Es imprescindible disponer de estudios de públicos regularmente. El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte tiene un Laboratorio Permanente de Público de Museos dirigido por Eloísa Pérez Santos (2010b y 2011), aunque, por motivos presupuestarios, no es todo lo activo que debería. Para realizar estos estudios, lo habitual es contratar personal especializado y apoyarlo desde el museo. Es importante conocer el tipo de público que nos visita, con quien lo hace y cómo lo hace, los hábitos culturales de nuestro público, la motivación por la que viene al museo, quién o qué medio le ha inducido a visitarlo, si busca actividades concretas o viene por la exposición general o por las temporales, qué le ha gustado más y menos, la duración de su visita, la valoración que le da a los distintos aspectos del museo (horarios, servicios, señalética, lugares de descanso, comodidad, ambiente, trato recibido, compra de entradas, precios...). Una vez definidos los cuestionarios, es habitual contratar una empresa especializada para que los lleve a cabo en distintos periodos a lo largo del año, pues los públicos cambian, especialmente en zonas turísticas. Y todo ello para intentar resolverlo y tenerlo en cuenta en el Plan de Comunicación.

DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

El análisis DAFO permite desvelar las **debilidades** y **fortalezas** de la institución en sí misma y las **amenazas** y **oportunidades** externas. Descubrir las **debilidades** que limitan las funciones del museo permite afrontarlas para que puedan superarse. Conocer las **fortalezas** ayuda a potenciarlas. Tener claras las **amenazas** externas permite hacerlas frente y lograr que se conviertan en fortalezas. Fundamental es conocer las **oportunidades** que tiene el museo para aprovecharlas. Aunque la mayoría de la

bibliografía sobre el análisis DAFO suele ser sobre el mundo empresarial, también se encuentran ejemplos aplicados al museo y a la cultura (Jiménez Molina, 2012/2013; Plan Vasco de Cultura, 2003).

Conocimiento de otros museos e instituciones culturales

Hay que conocer lo que hacen otros museos e instituciones culturales, tanto de nuestro entorno cercano como lejano, para que nos sirva de inspiración o nos ayude a no caer en errores en lo que ya han caído otros. Es importante conocer qué museos son los que podemos denominar paradigmáticos por su comunicación. Es algo similar a lo que hacen otro tipo de empresas e instituciones mediante estrategias de *benchmarking*. No se trata de copiar, sino de adaptar los procesos exitosos que llevan a cabo otras instituciones culturales y museos y también, ¿por qué no?, que hacen otro tipo de empresas cuya ámbito no es el nuestro.

Ideas motrices del Plan de Comunicación

De nuestra investigación surgirán la idea y/o ideas motrices que sean capaces de conectar

nos con los diversos públicos del museo. Es lo que en publicidad se denomina *Insight*. Estas ideas motrices marcarán nuestro Plan de Comunicación y se materializarán en los distintos media. La transmedialidad permite utilizar lo más adecuado de cada medio para esta comunicación de una manera coordinada. Hay que dejar claro que el Plan de Comunicación no plantea una campaña concreta, sino una serie de principios que guiarán la política de comunicación del museo. Estas ideas motrices nos permitirán:

- ✓ Definir de una manera muy clara lo que queremos lograr con el Plan de Comunicación (imagen deseada)
- ✓ Plantear los objetivos generales y particulares
- ✓ Conocer las opiniones de las personas que trabajan en el museo (imagen actual)
- ✓ Investigar los distintos públicos a los que nos dirigiremos (imagen actual)
- ✓ Definir los mensajes y valores clave sobre los que se fundamentará nuestra comunicación
- ✓ Diseñar las estrategias conversacionales con nuestros públicos (imagen que deseamos proyectar)
- ✓ Interactividad (relaciones utilizando la mediación tecnológica)

- ✓ Interacción (relaciones físicas y personales)
- ✓ Especificar las herramientas para lograrlas
- ✓ Ser conscientes de la responsabilidad social del museo
- ✓ Crear el equipo interno y externo que se encargará de la comunicación y definir sus funciones
- ✓ Realizar una planificación temporal aproximada
- ✓ Apuntar los medios, los soportes y las herramientas que vamos a usar

Con este bagaje, se pueden definir ya los elementos fundamentales del Plan de Comunicación. Hay que tener en cuenta que la comunicación hoy se basa en el diálogo, en las conversaciones con nuestros públicos. De ahí que hayamos insistido tanto en saber quiénes son y qué les interesa.

El Plan de Comunicación: sus elementos fundamentales

- ✓ Investigación de nuestros públicos internos y externos (Cómo nos vemos y cómo nos ven)
- ✓ Objetivos (Cómo nos gustaría que nos viesen respondiendo al conocimiento de los públicos)
- ✓ Públicos objetivos (segmentación de los mismos para tratar de realizar acciones que lleguen a todos ellos). Cuidada atención a las personas con necesidades especiales
- ✓ Estrategias orientadas a los distintos públicos objetivo
- ✓ Plan de acciones y su materialización en distintos media: tradicionales, nuevos medios, personales, móviles... Definición clara de las conversaciones y de los valores compartidos de manera que todos sean coherentes
- ✓ Plan de acciones para la comunicación interna. Definición clara de las conversaciones y de los valores compartidos
- ✓ Plan de acciones para mantener la conversación con nuestros públicos más allá de la experiencia física en el museo *in situ*, tanto en el museo virtual en red fija como el virtual en red móvil.
- ✓ Calendario
- ✓ Equipo de trabajo interno y externo
- ✓ Presupuesto
- ✓ Sistema de evaluación de las diversas acciones

- ✓ Mecanismos para ir mejorando el Plan de Comunicación con las evaluaciones y la experiencia

Resumen de las interacciones e interactividades que se producen en la comunicación transmedia de los públicos con el museo

Para comprender la complejidad de las relaciones de los públicos con las diversas manifestaciones del museo (física, virtual y en movilidad), se plantea un modelo que parte de mi investigación (Moreno, 2015) “Interactividad, interacción y accesibilidad en el museo transmedia”. Este modelo puede ayudar a la hora de crear el Plan de Comunicación. El museo, como hemos comentado, es un espacio de comunicación (virtual en la sede Web, virtual y físico en movilidad, y físico en la sede in situ con combinaciones virtuales) y es fundamental la percepción que van a adquirir los visitantes sobre el mismo. Si las sedes virtuales en movilidad y física no funcionan, no funcionará nuestra comunicación por más brillante que sea.

Resumen del modelo

El museo físico. Interacciones con las cosas y con las personas: conocimiento de las audiencias

- ✓ Primeras interacciones para llegar al edificio del museo
- ✓ Interacciones con el edificio exterior
- ✓ Interacciones para pasar del exterior al interior
- ✓ Interacciones con la comprensión global del museo y sus recorridos
- ✓ Interacciones y ergonomía con el espacio interior y con los amueblamientos generales y museográficos
- ✓ Accesibilidad de las interacciones
- ✓ Metodología de las interacciones
- ✓ Interacciones personales al entrar al museo
- ✓ Interacciones informativas y emocionales con los contenidos generales del museo
- ✓ Interacciones con los materiales del museo y su sostenibilidad
- ✓ Interacciones personales en el recorrido
- ✓ Interacciones especiales (de descanso activo, táctiles, olfativas, de formación, de ocio, singulares...)

- ✓ Interacciones con el horario
- ✓ Redefinición de las interacciones

El museo físico. Interactividades e interacciones y sistemas TIC

- ✓ Interfaces, niveles de interactividad (desde los más sencillos a los más avanzados) y grados de participación (selectivo, transformativo y constructivo)
- ✓ Interactividad con interacción
- ✓ Interactividad y accesibilidad
- ✓ Interacciones con todas sus variantes físicas y virtuales. La base de datos narrativa
- ✓ Interactividades e interacciones especiales
- ✓ Metodología de las interactividades y de las interacciones

El museo físico. Interacciones e interactividades con audiencias fuera del museo, con los medios y con otras instituciones y empresas

- ✓ Interacciones con las audiencias fuera del museo y con los no públicos
- ✓ Interacciones con los medios
- ✓ Interacciones con otros museos y espacios culturales
- ✓ Interacciones con otras instituciones y empresas

El museo virtual del museo físico y multipresencia en red

- ✓ Interfaces y grados de participación
- ✓ Interactividad e interacción con el museo físico
- ✓ Tipos de interactividad
- ✓ Grados de participación
- ✓ Interactividad con interacción
- ✓ Interactividad y accesibilidad

- ✓ Metodología de las interactividades
- ✓ Interactividad con los productos interactivos del museo físico
- ✓ Interactividad con otros museos en red y con otras webs
- ✓ Interactividad e interacción con los medios

El museo en movilidad (Mobile First + Responsive Web Design)

- ✓ Interactividad e interacción (físicas y personales)
- ✓ Los sistemas móviles dentro del museo (guías multimedia, realidad aumentada...)
- ✓ Los sistemas móviles (*locative media*) fuera del museo (realidad aumentada, realidad virtual, *walking cinema*, *walking audio*, *geocaching*...)

Conclusiones

La comunicación no es solo publicidad, como todavía piensan muchos museólogos y responsables de instituciones culturales. La comunicación es diálogo y compartir valores con nuestros públicos. El museo es un espacio de comunicación, la museografía es comunicación. Plantear un Plan de Comunicación permite acercar el museo a la sociedad, conversar con ella más allá del espacio físico. Es importante que la llamada página Web, por ejemplo, se convierta en una sede Web virtual con todo lo que ello conlleva. En muchas ocasiones, esa sede virtual será lo primero que visiten las personas que vendrán después a la sede física. En otros, será el único hilo de comunicación con el museo, por lo tanto es fundamental que sea un verdadera sede, un museo virtual; no un folleto virtual. También esa sede Web debe convertirse en el cordón umbilical que nos mantenga y mantenga a la comunidad en conexión con el museo. Es clave la sede virtual en movilidad y otras acciones que combinen realidad y virtualidad. Pero hay otras muchas formas de dialogar con nuestros públicos y podemos y debemos explorarlas.

REFERENCIAS

- Álvarez Reyes, D. (2004). La sordoceguera: una discapacidad singular. En Álvarez Reyes, D., Arregui Noguer et Al. (2004). *La sordoceguera. Un análisis multidisciplinar*. Madrid: Estudios ONCE. Recuperado de www.once.es/otros/sordoceguera/HTML/capitulo03.htm
- British Museum (2016). *Governance Principles & Procedures*. Recuperado de <https://goo.gl/Cn2uKW>
- Espinós, Alex (2016). "Museums on social media: Analyzing growth through case studies". The annual conference of Museum and the Web. Los Angeles, USA. Recuperado de <https://goo.gl/dpEJV2>
- Drotner, Kirsten & SCHRODER, Kim Cristian (2013). *Museum Communication and Social Media: The Connected Museum*. New York and London: Routledge.
- Fainholc, B. (2004): La interactividad de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y su diferencia conceptual con la interacción social. *CEDIPROE*. Recuperado de www.cediproe.org.ar/new/historial1.php
- Gómez del Águila, L.M. (2012): Accesibilidad e inclusión en espacios de arte: ¿cómo materializar la utopía?. *Arte, Individuo y Sociedad*, 24 (1), 77-90. doi: dx.doi.org/10.5209/rev_ARIS.2012.v24.n1.38044
- Gómez Vilches, Soledad (2012). Evolución de preferencia y participación. Museos españoles y redes sociales. *Telos*, 90 (enero-marzo). Recuperado de <https://goo.gl/jckhbN>
- Guthrie, D.M. Pitman, R. Et al. (2011): Reliability of standardized assessment for adults who are deafblind. *Journal of Rehabilitation Research & Development*, 48(5), 545-554. Recuperado de www.rehab.research.va.gov/jour/11/485/guthrie485.html
- Ibáñez Cuenca, J. A. (2015). *La comunicación en las artes y la cultura: el museo. Marketing y relaciones públicas en un entorno 2.0. El papel de los medios de comunicación y el periodismo cultural*. Valencia: Icom 360 Ediciones.
- Jenkins, H. (2003): Transmedia Storytelling. *MIT Technology Review*, January 15. Recuperado de www.technologyreview.com/news/401760/transmedia-storytelling
- Jiménez Molina, R. (2012/2013). "Sistema de análisis DAFO aplicado a la gestión cultural: Propuesta de musealización del Cementerio General de Valencia (Trabajo Fin de Máster)". Recuperado de <https://goo.gl/zFZCt8>
- Knell, S. J., Macleod, S. and Watson, S. (2007). *Museum Revolutions: How museums change and are changed*. Routledge: London & New York.
- Moreno Sánchez, I. y Navarro Newball, A. A. (2016). El hipermedia móvil como nuevo medio y su protagonismo en la creación transmedia. *Kepes*, 13, pp. 145-170. DOI: 10.17151/kepes.2016.13.13.8

- Moreno Sánchez, I. (2015). Interactividad, interacción y accesibilidad en el museo transmedia. *Zer*. Vol. 20, núm. 38, pp. 81-107. Recuperado de <http://goo.gl/fiAgq7>
- Moreno Sánchez, I. y Navarro Newball, A. A. (2015). La ciudad escondida. Toledo, laboratorio de comunicación transmedia. *Opción*, año 31 (1), pp. 806-827. (<http://goo.gl/tmcPd9>) (17/01/2017).
- Moreno Sánchez, I. y Navarro Newball, A. A. (2013). Comunicación Cultural y TIC: La representación accesible de la cultura Chimú. *Historia y Comunicación Social*, 18 (octubre), pp. 541-554. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43987
- Moreno Sánchez, I. (2012) Narrativa Hipermedia y Transmedia. En PERALES, V. *Creación y discursos hipermedia*. Murcia: Editum. Recueprado de [www.academia.edu/4195842/Narrativa hipermedia y transmedia](http://www.academia.edu/4195842/Narrativa_hipermedia_y_transmedia)
- Museo Nacional del Prado (2015). Memoria de Actividades. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado de <https://goo.gl/ZM7ykn>
- Navarro Newball, A. A. y Moreno Sánchez, I. (2015). Redefinición de las TIC en el museo: del discurso invasivo al inclusivo. *Complutum*, 26(2), pp. 219-228. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_CMPL.2015.v26.n2.50432
- Pérez Santos, E. (2011). *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura*. Madrid: Ministerio de Cultura (resumen on line). Recuerpado de [www.mcu.es/museos/docs/MC/Laboratorio/Resumen ejecutivo red.pdf](http://www.mcu.es/museos/docs/MC/Laboratorio/Resumen_ejecutivo_red.pdf)
- Pérez Santos, E. (2010b). *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- Plan Vasco de Cultura (2003). “Informe realizado en base a las reuniones del grupo de trabajo de Museos del Plan Vasco de Cultura. Recuperado de <https://goo.gl/B3qw2P>
- Puig de la Bellacasa, B. (2009). *Comunicando el museo. El plan de comunicación*. Madrid: Jornadas de formación museológica. Recuperado de <https://goo.gl/d4yeqU>
- Remacha Recio, M. P. (2014). *La relación de los museos con los colaboradores a través de la comunicación*. Madrid: E-prints UCM. Recuperado de <https://goo.gl/XxV7BW>
- Ritzer, G. Y Stillman, T. (2003): El museo como catedral de consumo: desafíos y peligros. *Mus-A*, 1. Recuperado de <https://goo.gl/zZ1eCM>
- Robertson, H. P. (2002): Interaction: What is it, and how can I include it in online instruction?. *Indiana University*. Recuperado de <https://goo.gl/7WDDuU>
- Servicio de Información sobre Discapacidad. Recuperado de <https://goo.gl/wlA2dY>

- Viñarás Abad, M. y Herranz de la Casa, J. M. (2008). La gestión de la comunicación en los museos. Objetivos y estrategias. *Congreso Internacional Fundación AE-I.* Santiago de Compostela. Recuperado de <https://goo.gl/t8fJxu>
- VV.AA. (2016). *La comunicación ya no es lo que era. Perspectivas de la comunicación 2016*. Madrid: Wellcomm. Recuperado de <https://goo.gl/csYUuH>